



ESTUDIOS GERENCIALES

www.elsevier.es/estudios_gerenciales


Caso de estudio

Empresas de internacionalización acelerada: estudio de casos en Venezuela

Hortencia Graterol-López^a y Luis Eduardo Sigala-Paparella^{b,*}^a Gerente de Operaciones, Aloeven C.A., Barquisimeto, Venezuela^b Profesor-investigador, Universidad Centroccidental «Lisandro Alvarado», Barquisimeto, Venezuela

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 22 de diciembre de 2013

Aceptado el 9 de junio de 2014

On-line el 28 de agosto de 2014

Códigos JEL:

M16

M13

F23

Palabras clave:

Internacionalización

Empresas nacidas globales

Estudios de casos

Venezuela

JEL classification:

M16

M13

F23

Keywords:

Internationalization

Born global

Study cases

Venezuela

Classificações JEL:

M16

M13

F23

RESUMEN

Este trabajo estudia la internacionalización acelerada de empresas venezolanas del tipo *International New Ventures* con el objetivo de describir sus características y capacidades para luego clasificarlas y valorar las cualidades de sus fundadores. Se utilizó como metodología el estudio de 6 casos de empresas de producción y servicios. Como conclusiones, las *International New Ventures* de Venezuela exhiben características similares a aquellas de la literatura, pero las distingue el hecho de que buscan permanecer en el anonimato y pasar desapercibidas tanto como sea posible. La complejidad y la incertidumbre del entorno del país, producto de la cambiante normativa del gobierno y de los numerosos controles que existen para comercializar con otros países, surgen como razones para este comportamiento.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

Accelerated internationalization firms: Case studies in Venezuela

ABSTRACT

This paper studies the accelerated internationalization of Venezuelan firms, known as *International New Ventures*, in order to describe their features and capabilities, and then classify them and evaluate the qualities of their founders. As research methodology a 6 cases studies of production and service firms was conducted. As a conclusion, the *International New Ventures* from Venezuela exhibit similar features to those reported in the literature, but a distinctive aspect is that they seek anonymity and go unnoticed as much as possible. The complexity and uncertainty of the environment of the country, due to the changing rules of the government, and the great amount of trade regulations are good reasons for this behavior.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved.

Empresas de internacionalização acelerada: estudo de casos na Venezuela

RESUMO

Este trabalho estuda a internacionalização acelerada de empresas venezuelanas do tipo *International New Ventures* com o objectivo de descrever as suas características e capacidades para depois classificá-las e avaliar as qualidades dos seus fundadores. Utilizou-se como metodologia o estudo de 6 casos de empresas de produção e serviços. Como conclusões, as *International New Ventures* da Venezuela exibem

* Autor para correspondencia: Carrera 19 entre calles 8 y 9, Edificio Rectorado UCLA, Apartado Postal 400, Barquisimeto, 3001, Venezuela.
Correo electrónico: lsigala@ucla.edu.ve (L.E. Sigala-Paparella).

Palavras-chave:
Internacionalização
Empresas formadas globais
Estudos de casos
Venezuela

características semelhantes às da literatura, mas distingue-as o facto de procurarem permanecer no anonimato e passar despercebidas tanto quanto possível. A complexidade e incerteza do ambiente do país, produto da mudança normativa do governo e dos numerosos controlos que existem para comercializar com outros países surgem como razões para este comportamento.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos os direitos reservados.

1. Introducción

La internacionalización de una empresa es un proceso por medio del cual la organización, una vez establecida, obtiene progresivamente las herramientas necesarias para incursionar en nuevos mercados, venciendo en el tiempo las distancias o barreras culturales que pudieran presentarse (Autio y Sapienza, 2000).

Motivado por el constante avance tecnológico, el aumento de las inversiones en mercados extranjeros y la alta competencia en el comercio internacional, desde principio de los años noventa se han identificado empresas que rompen con el esquema tradicional y gradual de la internacionalización. Estas empresas son conocidas como *International New Ventures* (Nuevas Empresas Internacionales) o también *Born Global* (Nacidas Globales) y poseen unas características que las distinguen, tales como: una internacionalización desde el nacimiento de la organización, pro-actividad de los directivos, así como también productos específicos para mercados particulares, tomando esto último como una ventaja a su favor. De acuerdo con esta estrategia, algunas empresas nacen con una visión internacional del comercio y no esperan a consolidarse en los mercados domésticos para expandirse a nuevos destinos, sino que desde su origen tienen una orientación internacional y se destacan por participar comúnmente en industrias intensivas en el uso de conocimiento y tecnología (Autio y Sapienza, 2000).

En este trabajo se analiza el fenómeno de las *International New Ventures* (INV) en Venezuela, como un aporte a la literatura sobre las INV en Latinoamérica. Se busca identificar las características de este tipo de empresas en Venezuela, describir las cualidades y capacidades de los integrantes de las INV en Venezuela, clasificar los casos de INV estudiados de acuerdo con los tipos y establecer los factores que impulsan y aquellos que obstaculizan el crecimiento de dichas organizaciones.

Se utilizó como metodología el estudio de casos, para lo cual fueron seleccionadas un conjunto de empresas venezolanas de producción y servicios cuyos datos fueron recolectados a través de un trabajo de campo, mientras que la información de otro grupo de ellas fue tomada de fuentes documentales.

El contenido de este artículo de investigación está dividido en 5 partes. Una primera parte que contiene la revisión de la literatura sobre las INV. La segunda contempla y explica la metodología empleada en la investigación, la unidad de análisis, el protocolo de la investigación y el método de análisis de los resultados. La tercera parte se enfoca en el análisis y la interpretación de los resultados, para luego presentar las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, en la última sección del trabajo se proponen un conjunto de preguntas para la discusión.

2. Revisión de la literatura

Esta parte del trabajo está dedicada a establecer la definición de *International New Ventures* (INV), identificando los factores que explican el surgimiento de este fenómeno empresarial, para luego presentar una clasificación de los tipos de INV.

2.1. Definición de International New Ventures

Una INV es una organización empresarial que, desde el inicio, tiene por objeto obtener una ventaja competitiva importante con respecto al uso de los recursos y la venta de productos en múltiples países (Oviatt y McDougall, 1994).

En la actualidad, este modelo de empresa se basa en la búsqueda y la utilización de recursos y capacidades cada vez más competitivas en el ámbito global, para crear productos y servicios de mejor calidad y precios que los de los competidores, y así satisfacer las exigencias cada vez mayores de los mercados locales y regionales (Mariño, 1999; Sigala y Mirabal, 2011).

Estas exigencias cada vez mayores en el mercado no son más que el producto de la globalización, de la movilidad de la inversión extranjera y el desarrollo de nuevas redes internacionales entre otros aspectos (Mariño, 1999), generando así las condiciones adecuadas para el surgimiento de las INV, como una nueva forma empresarial que se adapta de una mejor manera a la movilidad impetuosa del mercado internacional (Bell, McNaughton y Young, 2001).

Existen diversos factores que pueden explicar el fenómeno de la internacionalización temprana de las INV; se pueden agrupar en 3 grandes aspectos que se encuentran relacionados entre sí: los desarrollos tecnológicos en las áreas de producción, las nuevas condiciones de los mercados, transporte y comunicación; y finalmente, unas capacidades más completas de la gente, incluyendo a los fundadores y emprendedores. A continuación se explicarán cada uno de ellos.

En primer lugar, el avance en el desarrollo tecnológico en las áreas de producción, especialmente en las tecnologías de procesos, ha hecho económicamente viable para las organizaciones producir en pequeña escala componentes complejos, de acuerdo con parámetros de especialización y adaptación. Ello ha generado una ventaja inherente para las pequeñas empresas, con el objeto de lograr un mejor tiempo de respuesta y mayor capacidad de adaptación y flexibilidad (Madsen y Servais, 1997; Bell et al., 2001).

Por otro lado, el transporte de mercancías y de personas se ha hecho progresivamente más frecuente y menos costoso, lo que ha implicado la eliminación de una barrera al tráfico internacional. Esto es, también, un resultado de los avances en el área de las comunicaciones tales, como el fax, Internet y el *e-mail*, que conlleva a que las operaciones y transacciones internacionales en los mercados globales ahora son no solo más accesibles y menos costosas, sino que se puede disponer de mucha más información (Sigala y Mirabal, 2011).

Con relación al segundo aspecto que explica las INV, en los nuevos mercados se presentan contextos en los que se observa un crecimiento de la demanda de productos especializados o hechos a la medida de las especificaciones de los clientes, que han impulsado el aumento del número de mercados de nichos de especialización (Bell et al., 2001; Madsen y Servais, 1997).

De la misma manera, se observa que han surgido nuevas industrias con características globales, así como empresas que producen componentes y partes muy específicas que venden en los mercados internacionales, en virtud de que la demanda en sus países de origen es muy pequeña (Madsen y Servais, 1997).

También existen algunas industrias o sectores donde se observa la presencia de redes internacionales donde se establecen relaciones simbióticas con socios internacionales, así como actividades de abastecimiento y financiamiento global (Madsen y Servais, 1997; Sigala y Mirabal, 2011).

En este sentido, las empresas de base tecnológica tienen incentivos para vender prontamente sus productos innovadores en el ámbito internacional, pues requieren aprovechar rápidamente el conocimiento que han generado mientras sean fuente de ventajas competitivas, además que las cautiva la ambición de ser líder y conseguir los beneficios de ser las primeras y lograr nuevos clientes. Esto es importante, porque la velocidad de cambio tecnológico en ocasiones hace difícil que el conocimiento se pueda patentar y proteger satisfactoriamente, por lo que el tiempo de duración de la ventaja es muy reducido (Bell et al., 2001).

Otra característica importante es la homogenización de los mercados, pues el comportamiento, las preferencias y las necesidades de los consumidores se hacen cada vez más similares. Esto se debe a esa misma rapidez en que son distribuidos globalmente los productos, al mayor acceso de información de las personas a través de Internet y las nuevas tecnologías, y a la mayor movilidad de las personas (Madsen y Servais, 1997; Johanson y Vahlne, 1990).

Finalmente, el tercer factor que explica las INV son las capacidades humanas de la gente que está involucrada con estos emprendimientos. El fundador de una INV es un empresario con deseo de autodeterminación y una fuerte necesidad de logro que psicológicamente lo impulsan a tener en su actividad empresarial: a) una capacidad directiva proactiva; b) una actitud innovadora, y c) una moderada tolerancia al riesgo. Se trata de una persona con un marco de referencia determinado por la experiencia previa, personal y familiar, que le provee de relaciones sociales y capacidades aptas para iniciativas internacionales (Oviatt y McDougall, 1994; Ripollés, Menguzzato e Iborra, 1999; Madsen y Servais, 1997).

Los emprendedores también poseen una visión internacional producto de la movilidad a través de varios países, los lugares donde se educaron, la experiencia laboral en empresas con actividades internacionales y el conocimiento de idiomas extranjeros (Ripollés et al., 1999; Madsen y Servais, 1997).

Por lo tanto, la necesidad de rentabilizar unas capacidades distintivas son un factor de peso en la conformación de una INV, porque la dirección adopta un enfoque global desde la creación, y se enrumba a una internacionalización acelerada y comprometida (Bell et al., 2001).

2.2. Tipos de International New Ventures

Algunas INV coordinan la transformación de los recursos o fabricación de los productos desde cualquier parte del mundo, para que aquellos sean vendidos donde quiera que estén más valorados. Otras INV son principalmente exportadores que agregan valor al mover su producto desde donde se encuentran a lugares donde son necesarios. A partir de estas ideas a continuación se describirán los diferentes tipos de INV de acuerdo con la información de la figura 1, propuesta por Oviatt y McDougall (1994).

Inicialmente, se revisará lo relacionado con los «Nuevos creadores de mercados internacionales» (cuadrantes I y II); estos se tratan de firmas de una cierta edad que obtienen beneficios del transporte de productos desde el lugar donde se encuentran hasta donde están siendo demandados. Adicionalmente, se refiere a empresas dedicadas a la importación y exportación que pueden alcanzar un gran tamaño. Las actividades más importantes de la cadena de valor son las de logística, que tienden a ser realizadas internamente, en tanto que otras actividades pueden ser tercerizadas o desarrolladas a través de alguna otra alternativa. La principal ventaja de estas INV está relacionada con la localización, basada en su capacidad para descubrir el desequilibrio de recursos entre los países y en la creación de mercados donde no existían.

En el cuadrante III se pueden identificar las INV «Geográficamente enfocadas en la puesta en marcha», que obtienen ventaja al atender bien las necesidades específicas de una determinada región del mundo a través del uso de recursos externos. Es decir, su ventaja competitiva se encuentra en la coordinación de múltiples actividades de la cadena de valor, tales como el desarrollo tecnológico, recursos humanos y la producción. Esta ventaja puede ser protegida por una cercana red de alianzas exclusivas en el área geográfica atendida. Sin embargo, no tiene una estrategia para llevar más allá de esa región geográfica su ventaja competitiva, porque se basa en su conocimiento único de la cultura de región en la que opera y su capacidad para establecer una red en ese lugar.

El último tipo de INV, en el cuadrante IV, corresponde a la denominada «Mundial puesta en marcha». Es la más ambiciosa manifestación de las INV, porque implica una amplia coordinación de múltiples actividades organizacionales entre muchos países involucrados. Estas empresas no solo responden a la globalización de los mercados, sino que también actúan en forma proactiva ante oportunidades para adquirir los recursos y vender productos en cualquier parte del mundo donde tengan el mayor valor.

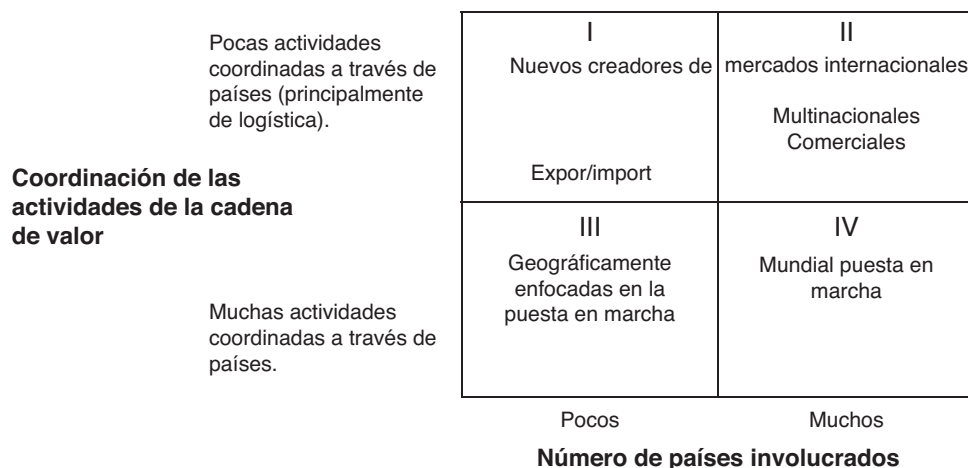


Figura 1. Tipos de International New Ventures.

Fuente: adaptado de Oviatt y McDougall (1994).

Las INV ven a sus mercados de manera muy diferente a como lo ven sus rivales; adoptan diferentes hipótesis con base en los conocimientos del mercado y la competencia, que posiblemente las lleva a buscar e identificar las nuevas oportunidades que explotan de manera diferente. Estas diferencias en estos supuestos y conocimientos con que actúan parecen estar relacionadas con las capacidades y conocimientos de los fundadores de la INV, que les permiten detectar rápidamente las oportunidades en los mercados internacionales y desarrollar nuevas formas de explotarlos.

Dado el dinamismo que caracteriza a los ambientes de negocios internacionales, es importante examinar con qué frecuencia y en qué forma las INV cambian su dirección estratégica para seguir siendo competitivas en este difícil mercado. La astucia de sus fundadores y la alta proactividad permiten que los directivos de la organización puedan evidenciar el mejor momento para los cambios de estrategia que les permitan obtener mejores resultados en el tiempo (Oviatt y McDougall, 1994).

3. Metodología

La presente investigación tiene un carácter descriptivo. Se utilizó una metodología cualitativa basada en el estudio de casos (Yin, 1994) en la que se estudió el proceso de internacionalización de 6 empresas venezolanas.

La unidad de análisis considerada son empresas establecidas en Venezuela que siguen el modelo INV. Para realizar el estudio se emplearon casos de empresas a los que se llamó casos prácticos, cuya información fue recolectada a través de trabajo de campo, y casos documentales cuya información se obtuvo a través de fuentes secundarias. Se empleó esta estrategia en la investigación ya que a través de la diversidad de casos se recopiló una mayor cantidad de información sobre las INV en el país.

A continuación se describen las diferentes etapas de la investigación.

3.1. Criterios de selección de los casos a estudiar

En virtud de que se emplearon 2 tipos de casos de acuerdo con la fuente de información, los criterios de selección de los casos se puntualizaron con base en ello:

- *Casos prácticos*: empresas venezolanas de producción o servicio, internacionalizadas dentro de los primeros años de su creación (8-10 años); en los casos prácticos estudiados el tamaño es relativamente pequeño, con un número de trabajadores no superior a los 100 empleados.
- *Casos documentales*: empresas venezolanas de producción o servicio, internacionalizadas dentro de los primeros años de su creación (8-10 años); además, debía existir suficiente información documental que pudiera proporcionar todos los datos necesarios para realizar el estudio de la organización.

3.2. Protocolo de la investigación para los casos prácticos

A través del protocolo de la investigación se presentan las normas que fueron seguidas para desarrollar el trabajo de investigación, así como también los procedimientos requeridos para tal fin. Se describe cómo se llevó a cabo el levantamiento de la información, la selección de las actividades requeridas para la realización de las entrevistas, y los posibles entrevistados. Se ofreció confidencialidad de la información suministrada por las 3 empresas que ofrecieron entrevistas, por lo que se utilizaron seudónimos para identificar a las mismas.

Una vez identificadas algunas empresas que siguen el modelo INV, se realizó el contacto con las organizaciones, a través de las

relaciones establecidas por el responsable de la investigación con los miembros de las empresas, los cuales ofrecieron prestar su colaboración para el correcto desarrollo del estudio. Cuando no se contaba con una persona contacto, se realizó el primer encuentro con la organización de manera formal. Se contactaron vía telefónica y correo electrónico a 9 empresas venezolanas, de las cuales 3 accedieron a proporcionar la información para el desarrollo de la investigación. La recolección de información se realizó entre julio de 2011 y mayo de 2012.

La duración de las entrevistas era en promedio de una hora, y la información recolectada fue posteriormente digitalizada. Para aclarar algún dato particular, se usó la comunicación electrónica con las organizaciones.

3.3. Protocolo de la investigación para los casos documentales

En los casos documentales se organizó la información recolectada de fuentes secundarias públicas, como libros, revistas, artículos de periódico y páginas web. Para asegurar la existencia de suficiente información para analizar cada uno de los casos, se procedió a evaluar 6 empresas, recolectando todos los datos referentes a cada una de las organizaciones, buscando obtener la misma información que se obtuvo en el cuestionario de las entrevistas de los casos prácticos, para su posterior análisis y comparación. De esas 6 empresas, 3 poseían la información suficiente para su análisis, y por esta razón fueron seleccionadas en esta investigación.

3.4. Método del análisis de resultados

A partir de los resultados obtenidos de los cuestionarios y de la información documental recolectada, se realizó un análisis, identificando e integrando toda la información de los casos estudiados, para luego comparar cada empresa con las características definidas de las INV y así poder precisar características particulares para las empresas venezolanas.

4. Análisis e interpretación de los resultados

En esta sección se presenta el análisis de los resultados obtenidos en el levantamiento de la información; se identificaron las características generales de la organización, datos sobre el proceso de internacionalización de la empresa, perfil de sus fundadores y características con base en su formación y desarrollo. Asimismo, cada una de las organizaciones estudiadas fue clasificada según los tipos de INV presentado por Oviatt y McDougall (1994).

El número total de empresas analizadas fue de 6. A continuación se presenta la información relativa a cada una de ellas. En los primeros 3 casos, el nombre de las empresas fue cambiado para mantener la confidencialidad.

4.1. Empresa Alfa

Es una empresa familiar fundada en 2005 en la ciudad de Caracas por 3 amigos de la infancia, quienes desarrollaron un nuevo negocio especializado en la creación de hermosos y deliciosos ramos a base de frutas frescas. La empresa cuenta con una estructura organizativa horizontal, permitiendo que la comunicación fluya entre los diversos departamentos que la conforman y le brinda la flexibilidad que este tipo de negocio requiere.

En cuanto al proceso de internacionalización de la organización, este se dio en 2008 a solo 3 años de su fundación. Sin embargo, la organización desde 2006 se encontraba adecuando su proceso y su estructura para ser una franquicia y poder ampliar el negocio de esta manera. Para 2012, posee tiendas en Las Palmas de Gran Canaria, Tenerife y Valencia en España, Madeira (Portugal) y Bolonia (Italia), y está incursionando en nuevos mercados, como Colombia.

Entre las características que la distinguen como una INV se encuentran: el corto período en que la empresa logró internacionalizarse; esta internacionalización es desarrollada a través de una ventaja competitiva producto de la utilización ingeniosa de sus recursos, así como la venta del producto en múltiples países. Del mismo modo, se presenta el ímpetu y energía que poseen los fundadores: jóvenes capaces de observar oportunidades tanto de expansión como de diversificación del negocio, producto de su previa experiencia tanto académica como de vida, son personas muy capacitadas con estudios en el exterior, con relaciones personales y familiares en diversos países.

La empresa Alfa ha utilizado hasta el momento como forma de entrada a los mercados internacionales las licencias y la inversión directa, resultando las 2 estrategias satisfactorias.

Existe una característica adicional que posee la empresa en estudio que la ubica como una INV, y es el hecho de que posee un producto único y particular, tanto para Venezuela como para los países donde ha incursionado.

Por otra parte, se puede clasificar la empresa Alfa en el cuadrante número I (*Import/Export*) de la figura 2, por el hecho de que presenta pocas actividades de logística coordinadas a través de países, y un número bajo de países involucrados en el proceso de internacionalización. La empresa tiene presencia en 4 países, y sus operaciones consisten en la instalación de tiendas en diversos puntos para hacer llegar su concepto a otros lugares del mundo.

4.2. Empresa Beta

Organización fundada en 1993, dedicada al procesamiento industrial y comercialización de materias primas extraídas de la planta *Aloe vera* en Venezuela. Gran parte de la producción ha sido exportada a Europa y Estados Unidos.

Entre los años 2009 a 2012 incorporó nuevas tecnologías de producción para elaborar nuevos productos para el mercado europeo con aplicaciones en el campo de la medicina. Estas mejoras tecnológicas aplicadas en la organización explican en parte su internacionalización acelerada, puesto que es necesario cumplir con las altas y cambiantes exigencias del mercado internacional.

La empresa inició su internacionalización en 1996, a 3 años de ser fundada y después de un arduo trabajo de contactar clientes en congresos y ferias internacionales, para luego pasar por el proceso de validación de la calidad del producto. Comenzaron por exportar de manera ocasional, donde la empresa satisfacía pedidos esporádicos del exterior. En esta primera etapa no contaba con la capacidad básica de producción para exportar grandes volúmenes; sin embargo, al establecer sólidas relaciones con los clientes, la empresa fue creciendo. Los primeros despachos fueron realizados a Estados Unidos, y en los años sucesivos se comenzó la venta del producto en Europa.

Esta organización posee como principal ventaja competitiva la alta calidad del *Aloe vera* venezolano y la relativa escasez de la misma, ya que la planta no prospera en cualquier parte del mundo sino en zonas de países específicos.

La organización fue creada por 4 fundadores, personas muy calificadas con más de 20 años de experiencia en empresas multinacionales, con muchas conexiones con personas del exterior y con dominio de diversos idiomas. Personas con una gran visión de negocio, así como también una alta proactividad y dedicación en su trabajo. Diversas características identifican la empresa Beta como una INV, como son: corto periodo de internacionalización luego de su fundación, amplias capacidades y cualidades de sus fundadores, claras ventajas competitivas y nuevos avances tecnológicos en la producción.

En lo que respecta a la clasificación de la empresa Beta según los tipos de INV, se puede ubicar en el cuadrante I (*Import/Export*) de la figura 2. La empresa Beta es una organización netamente

exportadora que no posee actividades coordinadas a través de países, sino que se encarga de posicionar su producto en los países que lo requieren. Del mismo modo, el número de países involucrados en el proceso de internacionalización se encuentra alrededor de 3, lo cual es un nivel bajo.

4.3. Empresa Gamma

Empresa venezolana ubicada en Maracay, inició sus operaciones en 1996 y está dedicada exclusivamente a la producción de exprimidores manuales de cítricos y utensilios de cocina. Esta empresa contaba con la ventaja de que los exprimidores tenían una presencia importante en el mercado nacional, sin embargo sabían que podían venderse en el extranjero. Se encargaron de llevar el producto a las diferentes y más importantes ferias de artículos de cocina en Estados Unidos, y el exprimidor tuvo mucha receptividad y aceptación.

La fecha de la internacionalización de la empresa fue en 1998, a solo 2 años de su fundación, cuando exportan por primera vez a Estados Unidos. El porcentaje de las ventas alcanzó el 80% producto de la exportación, y 20% en el mercado nacional, siendo Estados Unidos el principal consumidor; el resto de las ventas estaban dirigidas a Europa. Estados Unidos fue seleccionado como primer país para vender porque los directivos lo conocían. El resto de los países a los cuales lograron vender su producto fueron contactos establecidos a través de las ferias a las que asistían. Las estrategias implementadas por esta organización para la internacionalización fue la exportación y la inversión directa; desde la creación de la empresa los fundadores tuvieron como visión la internacionalización. Esta empresa posee una ventaja competitiva bien definida, y es que es una organización innovadora, capaz de realizar productos novedosos y ágil para adaptarse a cualquier adversidad o cambio que se presente. Otra característica que se debe mencionar corresponde a los fundadores de la organización; esta empresa fue fundada por 4 personas, todos profesionales de diversas áreas, como: economía, negocios e ingeniería. Todos realizaron estudios de cuarto nivel en Estados Unidos, poseen dominio del idioma inglés y son trabajadores impetuosos y con gran creatividad.

Todas estas características antes mencionadas enmarcan a la organización perfectamente como una INV. La empresa Gamma se encarga de atender y cubrir las necesidades de determinadas regiones del mundo a través del uso de recursos externos. Del mismo modo, la organización logró estar presente en 26 países durante su internacionalización, lo cual permite posicionarla en el cuadrante número IV de la figura 2.

4.4. Empresa Churromanía

Esta organización está dedicada al mundo de la comida rápida, específicamente al negocio de los churros¹. Fue fundada en 1997, y sus fundadores vieron en la franquicia la estrategia idónea para multiplicar rápidamente su negocio. Los mismos fundadores diseñaron los manuales, registraron la marca y realizaron todo el proceso para convertir a la empresa en una franquicia. A los 3 años de su fundación, la empresa se internacionalizó y tiene presencia en 11 países, con 8 tiendas en Estados Unidos, 4 en España, una en Brasil, 2 en Costa Rica, 2 en Puerto Rico, una en Panamá, una en Honduras, una en El Salvador, Chile y Guatemala, respectivamente (Fernández, 2005, 2008; Hoag, 2002).

Las características que la enmarcan dentro del modelo de las INV según lo plantea Oviatt y McDougall (1994) son: en primer lugar

¹ El churro es una masa a base de harina de trigo cocinada en aceite. Puede tener relleno o estar rebozado de azúcar, chocolate, crema pastelera o dulce de leche. Tiene su origen en la repostería española y está muy difundido en los países latinoamericanos.



Figura 2. Clasificación de los casos según el tipo de *International New Ventures*.

Fuente: adaptado de Oviatt y McDougall (1994).

posee unos fundadores proactivos, capaces de desarrollar oportunidades de negocio donde otros no lo hacen. Adicionalmente, son personas altamente capacitadas, con una gran experiencia en los negocios y con amplio contacto con el exterior. En segundo lugar, se puede mencionar el hecho de poseer productos únicos. En el caso particular, esta empresa está basada en la elaboración de churros, un concepto totalmente novedoso no solo en Venezuela sino también en diversos países donde hoy cuentan con una franquicia de esta organización. Una ventaja competitiva sostenible requiere la posesión de recursos únicos, como en este caso. Y en tercer lugar se debe mencionar la ventaja de localización internacional. Este elemento se refiere a la ventaja que las organizaciones han encontrado derivada de su ubicación; en el caso en estudio se han podido vencer las fronteras nacionales e internacionales, sin importar las distancias; simplemente se han aprovechado las diversas oportunidades y se ha logrado posicionar cada una de las tiendas en un lugar estratégico para garantizar el éxito.

Se puede evidenciar que Churromanía se encuentra enmarcada en el cuadrante número I, por el hecho de no presentar actividades a través de países y porque el número de países donde se encuentra establecida no es elevado. Adicionalmente, Churromanía adoptó para su internacionalización la utilización de estructuras alternativas o híbridas, como es el caso del formato de franquicia. Todo lo antes mencionado la ubica como una nueva creadora de mercados (*Import/Export*) en el cuadrante I de la figura 2.

4.5. Empresa Productos Danimex

Empresa fundada en 1989, dedicada al sector de alimentos para el mercado industrial. Elabora productos de huevo y sus derivados: albúmina deshidratada, yemas, claras líquidas, huevo en polvo y enzimas derivadas del huevo. En la empresa participan 3 socios, *Viking Corporation*, con un 30% del capital, aporta la gestión y el conocimiento de los mercados internacionales; *Mavesa*, con el 40% de las acciones, aporta capital, materia prima e infraestructura, y *Lactosan-Sanovo Luxemburg A/S*, con el 30% del capital, es el socio tecnológico (Francés y García, 1998).

Danimex comenzó a exportar desde sus inicios, pero algunos tropiezos hicieron que fuera evaluada y rediseñada desde el punto de vista técnico por el socio internacional, para lograr un producto que cumpliera con las normas internacionales de calidad. Así, en 1991 comenzó una segunda etapa en Productos Danimex, cuando se centralizaron las funciones de ventas, administración y gerencia general en la propia empresa, y Sanovo intensificó su apoyo

en las actividades de comercio internacional (Francés y García, 1998).

Para sus futuros planes de expansión internacional, Productos Danimex cuenta con un amplio dominio tecnológico en la elaboración de un producto de calidad y con una demanda internacional estable. Asimismo, cuenta con el apoyo de sus socios, líderes en sus respectivas áreas de operación. La estrategia de la empresa persigue consolidar su liderazgo nacional en el sector de productos derivados de huevo, incrementar sus ventas internacionales y diversificar la cartera de clientes. Para ello se está esforzando en ampliar su conocimiento del mercado internacional y establecer contactos clave para una comercialización provechosa (Francés y García, 1998).

Algunas de las características notorias que la identifican como una INV son: en primer lugar esta organización aprovecha las oportunidades de los diversos productos que pueden extraerse del huevo (los cuales son muy particulares y demandados) para incursionar directamente en el mercado internacional al poco tiempo de su fundación. En segundo lugar, se presenta la proactividad y extensa experiencia de los fundadores, que permitió visualizar oportunidades de negocio; además estos fundadores lograron combinar la información disponible entre las diversas empresas involucradas y las posibilidades de aprovechamiento de ciertos recursos, para así obtener como resultado un exitoso negocio.

Productos Danimex fue capaz de encontrar el desequilibrio de recursos entre los países y crear mercados donde no existían, lo cual es una característica fundamental de los creadores de nuevos mercados internacionales; sin embargo, el número de países involucrados es bajo, dando como resultado que la empresa se ubique en el cuadrante I (*Import/Export*) de la figura 2.

4.6. Empresa Glassven

Empresa fundada en 1978 por iniciativa de una sociedad integrada por 3 socios venezolanos, dedicada a la investigación, desarrollo, manufactura y distribución de sílicas precipitadas, silicoaluminatos de sodio, silicatos y metasilicato de sodio. Su principal competencia a nivel mundial es la empresa *Rodhia Sílices*, de origen norteamericano. Los productos de Glassven son exportados a más de 100 países alrededor del mundo a través de distribuidores y agentes en Europa, Estados Unidos, Canadá, Medio Oriente, Lejano Oriente, Suráfrica y en todos los países de Latinoamérica (Venezuela Competitiva, 2006).

Por otro lado, en el ámbito de expansión, la internacionalización ha representado un hito particularmente relevante en la evolución

Tabla 1Características de las organizaciones que las definen como *International New Ventures*

Empresa	Edad de internacionalización	Forma de entrada	Alcance de mercado (número de países)
Alfa	3	Franquicia e inversión directa	4
Beta	3	Exportación	5
Gamma	2	Exportación/inversión directa	26
Churromanía	7	Franquicia	11
Productos Danimex	1–5	Exportación	6
Glassven	8	Exportación e inversión directa	Más de 100

Fuente: elaboración propia.

de la empresa y un impulso muy firme en términos de la diversificación de productos, la adopción de nuevos métodos y patrones de operación, y el incremento de su presencia en importantes mercados.

Glassven cuenta con 4 plantas de producción: 3 localizadas en Venezuela y una en China. La producción en Venezuela es de 50.000 toneladas, y de unas 40.000 en China. Actualmente se exporta el 85% de lo que se produce en Venezuela (Glassven, 2013).

A través de la descripción de la empresa Glassven, se puede resaltar el poco tiempo que tardaron en lograr la internacionalización de la organización, lo cual se deriva de un objetivo muy claro y bien definido por sus fundadores en cuanto a la meta que debía conseguir la empresa. Asimismo se puede mencionar que detrás del éxito que hoy presenta Glassven se encuentran 3 directivos emprendedores, con una alta experiencia en el sector y en empresas de índole internacional, lo cual permitió tener una visión muy clara de las estrategias que debían adoptarse para que Glassven creciera de manera exponencial. Por último, se debe hacer mención a la excelente estrategia de crear una filial en China que pudiera expandir el negocio y ofrecer así un mejor servicio a sus clientes (Pernía, 2003). Lo antes mencionado evidencia que esta empresa es una INV.

Tabla 2

Cualidades y capacidades de los fundadores

Empresa Alfa
Formación universitaria
Dominio de varios idiomas
Relaciones personales por estudios realizados en el exterior
Alto nivel de compromiso
Empresa Beta
Formación universitaria
Dominio de varios idiomas
Relaciones personales por estudios en el exterior, amistades y por experiencia en empresas multinacionales
Alto nivel de compromiso
Empresa Gamma
Formación universitaria
Dominio de varios idiomas
Relaciones personales por estudios en el exterior
Alto nivel de compromiso
Empresa Churromanía
Formación universitaria
Dominio de varios idiomas
Relaciones personales por estudios en el exterior
Empresa Productos Danimex
Formación universitaria
Dominio de varios idiomas
Relaciones personales por experiencia en multinacionales y nacionalidad extranjera
Empresa Glassven
Formación universitaria
Dominio de varios idiomas
Relaciones personales por experiencia en empresas multinacionales

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, para clasificar la empresa Glassven según los tipos de INV se debe considerar el número de países involucrados con el número de actividades de la cadena de valor coordinada a través de países que se encuentra en el eje vertical. Para el caso específico de Glassven, que exporta a más de cien países, y considerando que posee plantas fuera de Venezuela y coordina diversas actividades a través de países, se ubica en el cuadrante iv (Mundial puesta en marcha) de la figura 2.

Dado lo anterior, las tablas 1 y 2 resumen las características de los casos de INV estudiados.

5. Conclusiones y recomendaciones

A través del estudio de casos, se analizó el fenómeno de las INV en Venezuela, obteniéndose como resultado la confirmación de que dicho fenómeno se encuentra presente en Venezuela.

Además se pudo identificar cada una de las características que poseían las empresas estudiadas que las definían como INV, tales como: edad temprana al convertirse en internacionales, escasa dependencia de los mercados locales, cantidad de países a los que llegan sus productos, clara ventaja competitiva y el papel de los fundadores, entre otros.

Para su internacionalización, 3 empresas usaron simultáneamente 2 formas de entrada a los mercados internacionales, mientras que el resto usaron solo una: la exportación o bien la franquicia, que es un tipo de licencia. La inversión directa en el extranjero fue usada siempre en conjunto con alguna otra forma de entrada.

Es importante mencionar que algunas de las empresas venezolanas estudiadas poseen una característica particular en común, y es el hecho de que buscan permanecer en el anonimato en la medida de las posibilidades. Este hecho en particular puede ser motivado por la complejidad del entorno país y por la incertidumbre que se vive en Venezuela, producto de los constantes cambios en la legislación y los numerosos controles que existen para comercializar con otros países, lo cual ha generado que una buena estrategia sea pasar desapercibido. La experiencia en los casos prácticos analizados en esta investigación es que fue sumamente compleja la obtención de información, no solo por encontrar dificultades en identificar este tipo de empresas sino para acceder a ellas, y durante las entrevistas realizadas a los directivos de 2 empresas (empresas Beta y Gamma), estos manifestaron que «preferían estar fuera del fácil alcance».

Del mismo modo, se pudo evidenciar cuáles eran las cualidades particulares de cada uno de los fundadores de las empresas, lo que permite confirmar que la proactividad, el alto compromiso, la experiencia, la facilidad para relacionarse, la habilidad para los negocios y la destreza para observar oportunidades donde otros no las ven fueron claves en el éxito de dichas organizaciones. En esto último, las relaciones personales fueron un factor clave.

Finalmente, se evidenció cuáles eran los factores que impulsaban y cuáles obstaculizaban la internacionalización de las organizaciones venezolanas, siendo algunos de los elementos promotores del éxito el alto compromiso, la constancia y la proactividad de sus fundadores. Pero dentro de los obstáculos que se

observaron, el principal consistió en las escasas políticas gubernamentales que incentivaran o ayudaran a la empresa venezolana a posicionar sus productos en el mercado internacional. Los directivos entrevistados de los casos prácticos (empresas Alfa, Beta y Gamma) confirmaban que las políticas públicas, en lugar de ayudar, por el contrario se encargaban de poner la mayor cantidad de trabas que encarecían y en muchos casos imposibilitaban la exportación.

Del análisis de resultados obtenidos en la presente investigación se desprende, como recomendación, que es necesario desarrollar en Venezuela políticas públicas que incentiven la internacionalización de las empresas. En este sentido, se sugiere simplificar y automatizar los controles existentes a nivel de aduana (puertos y aeropuertos) que faciliten el proceso de exportación, con la finalidad de disminuir los obstáculos que afectan a las empresas que desean participar en los mercados internacionales.

Seguir estudiando casos de INV en Venezuela puede ser una futura línea de investigación, toda vez que los resultados de esta investigación pueden ser considerados solo como una pequeña evidencia. Sería interesante conocer la proporción del fenómeno en el país e identificar con mayor precisión características comunes de este tipo de empresas, así como conocer otros factores que puedan afectarles en su proceso de internacionalización.

6. Preguntas de discusión

- De acuerdo con los aspectos que explican el surgimiento de las INV, identifique en los casos propuestos los aspectos que más se destacan.
- Con base en los casos planteados, ¿cuáles son las principales cualidades de un fundador de una INV? En otro tipo de empresas ¿difieren estas cualidades?
- Establezca los motivos de la internacionalización de las INV. Clasifíquelos y compárelos con los motivos de internacionalización en otras empresas.
- De acuerdo con la definición de INV, identifique algún caso de este tipo de empresa en su país y clasifíquela según el tipo de INV al que corresponda.
- Busque el caso de una empresa que se haya internacionalizado siguiendo un proceso secuencial y compare aspectos como la edad al momento de internacionalizarse, las formas de entrada a los mercados exteriores y el papel de los fundadores.

Financiación

Este artículo es producto del proyecto de investigación Código 009-AC-2012 financiado por el CDCHT de la Universidad Centroccidental «Lisandro Alvarado» (UCLA), Venezuela.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Autio, E. y Sapienza, H. (2000). *Comparing process and born global perspectives in the international growth of technology-based new firms. Working Paper Series 2000/2*. Finland: University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
- Bell, J., McNaughton, R. y Young, S. (2001). Born-again global' firms. An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173–189.
- Fernández, F. (2005). *Churromanía la reinención del negocio del churro. Caso Docente IESA 015*. Caracas: Ediciones IESA.
- Fernández, F. (2008). Churromanía la reinención del negocio del churro. *Revista Debates IESA*, 13(4), 102–106.
- Francés, A. y García, J. (1998). *Éxito exportador: el inicio de empresas líderes*. Caracas: Ediciones IESA.
- Glassven (2013). Historia de Glassven [consultado 16 Ago 2013]. Disponible en: http://www.glassven/history_esp.asp
- Hoag, C. (2002). Sacando provecho a una tradición. *Veneconomía Mensual*, 19(5), 1–3.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Madsen, T. K. y Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process. *International Business Review*, 6(6), 561–583.
- Mariño, J. (1999). Estrategias para el desarrollo de capacidades de asistencia técnica para las pequeñas y medianas empresas. En SELA /AECI (Eds.), *PYMES Escenario de Oportunidades en el Siglo XXI* (pp. 102–149). Caracas: Sistema Económico Latinoamericano, SELA.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Pernía, A. J. (2003). Talento local va cada vez más lejos. *Revista Gerente*, 307 [consultado 26 Oct 2012]. Disponible en: <http://www.gerente.com/detdirect.php?CodDirect=307&TipDirect=direct100gerent>
- Ripollés, M., Menguzzato, M. y Iborra, M. (1999). Empresas internacionales de reciente creación e intensidad empresarial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 127–138.
- Sigala, L. y Mirabal, A. (2011). Velocidad en el proceso de internacionalización de las empresas: revisión de teorías divergentes. *Compendium*, 14(26), 61–79.
- Venezuela Competitiva (2006). Glassven. Premio a la excelencia 2006. Casos de éxito [consultado 26 Oct 2012]. Disponible en: <http://venezuelacompetitiva.com/wp-content/uploads/2012/11/GLASVEN.pdf>.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods* (2nd ed). Thousand Oaks: Sage Publications.